

Das Modell von SF DRS

## → Qualitätsbeurteilung im Schweizer Fernsehen

Von Peter Krähenbühl\*

**Qualitätsbeurteilung ist wichtig**

Die Diskussion über eine strukturierte Qualitätsbeurteilung in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland und im Service-public-Fernsehen der Schweiz wurde erst in jüngerer Zeit aus den Bereichen der Finanzverantwortlichen in den Unternehmen entwickelt. Die zentrale Frage nach dem effizienten Einsatz der Mittel wurde immer lauter. Die Datenbanksysteme und die dazugehörigen Applikationen wurden leistungsfähiger und konnten nun auch Daten zu einer ersten Beantwortung dieser Frage liefern. Die allgemeine wirtschaftliche Rezession, die der Wirtschaft in den europäischen Ländern zusetzte, machte die Forderung nach einer effizienten Betriebsführung, nicht zuletzt in den staatlichen Sektoren dringlicher. Nach einer längeren Expansionsphase stockt nun seit Mitte der 80er Jahre der Mittelzufluss aus den Gebührengeldern. Gebührenerhöhungen wurden in der Schweiz zu einem breiten politischen Diskussionsthema.

Gegen Mitte der 80er Jahre starteten in Deutschland die ersten privat-kommerziellen Fernsehanbieter ihre Programme und setzten die öffentlich-rechtlichen Anstalten noch weiter unter Effizienzdruck. In der Deutschen Schweiz setzte die kommerzielle Konkurrenz etwas später ein, sie hatte aber nicht den Erfolg wie in Deutschland. Trotzdem hat dies der Frage nach der ökonomischen Effizienz von SF DRS und seinen Sendungen weiter Nachdruck verliehen. Anfang 1985 startete in der Schweiz die Messung der Fernsehnutzung mit dem Instrument Telecontrol. Die Messung von Publikum und Marktanteilen wurde dadurch mit großer Regelmäßigkeit und Zuverlässigkeit möglich. Die Entwicklungen im Datenbankbereich legten sodann eine Verbindung der Kosten mit den Zuschauerzahlen nahe.

**Hintergrund: Organisation und Markt von SF DRS**

Zum besseren Verständnis der schweizerischen Medienlandschaft sind einige Bemerkungen zur Organisation und zum Markt von SF DRS hilfreich. SF DRS (Schweizer Fernsehen der Deutschen und Rätomanischen Schweiz) ist eine Unternehmens-einheit der SRG SSR idée suisse als Dachorganisation der schweizerischen Service-public-Sender. Im Rahmen dieser Unternehmung sind Fernsehen, Radio und weitere Dienstleistungen sprachregional organisiert. Komplementär dazu werden in der Gesellschaftsstruktur Regionalgenossenschaften eingebunden, die als Vertretung des Publikums, der politischen Interessen und der Schweizerischen Eidgenossenschaft verstanden werden.

Die SRG SSR idée suisse ist keine öffentlich-rechtliche Anstalt, sondern ein privatrechtlicher Verein mit einem Leistungsauftrag der Schweizerischen Eidgenossenschaft, der in der so genannten Konzession, basierend auf der Verfassung und den entsprechenden Gesetzen, festgehalten ist. Dieser Auftrag bezieht sich im Wesentlichen auf die umfassende Versorgung der Schweizer Bevölkerung mit Vollprogrammen für Radio und Fernsehen, die dem Service-public-Gedanken entsprechen. Aus diesem Grund ist es der SRG SSR idée suisse möglich, Gebühren einzufordern, damit dieser Auftrag erfüllt werden kann.

Mit Blick auf Deutschland ist SF DRS am ehesten mit der ARD und dem ZDF zu vergleichen, allerdings sind aufgrund anderer Entstehungsgeschichten andere Organisationsstrukturen entstanden. Der Service-public-Gedanke ist für die erwähnten Marktteilnehmer zentral und wird auch in den folgenden Darlegungen eine große Bedeutung einnehmen.

SF DRS erreichte im Jahre 2001 in der Hauptsendezeit einen Marktanteil von 41,2 Prozent, im Ganztageschnitt 32,9 Prozent. Die Zahlen beziehen sich auf die gesamte Bevölkerung der Deutschen Schweiz (3 Jahre und älter). SF DRS war und ist somit Marktführer und will dies auch in Zukunft bleiben. Die Deutsche Schweiz umfasst eine Bevölkerung von etwa fünf Millionen Personen, die in etwa zwei Millionen Haushalten leben. Die vorhandenen Fernsehgeräte werden vorwiegend durch Kabelnetzbetreiber mit Programmen aus aller Welt versehen. Der reine Satellitenempfang ist als marginal einzustufen. Die Deutsche Schweiz ist ein kleiner Fernsehmarkt mit hohem Verkabelungsgrad. Die Fernsehnutzung im weltweiten Vergleich ist als unterdurchschnittlich einzustufen.

### Was heißt Qualitätsbeurteilung im SF DRS?

Die Qualitätsdiskussion bei SF DRS begann bereits mit dem Sendestart im Jahr 1953. Alle Sendungen wurden intern auf allen Ebenen diskutiert, und es gab und gibt die Vorgaben der Konzession und weitere Anweisungen. Die professionellen Kriterien des Journalismus wurden angewandt und weiterentwickelt. Bezüglich einer objektiven Überprüfung war das Vorgehen und die Operationalisierung aber unklar. Es wurde in der Folge deutlich, dass hier ein Strukturierungsbedarf besteht.

Unter dem Fernsehdirektor Peter Schellenberg, der 1988 die Geschäfte von SF DRS übernahm, zeichnete sich ein Wandel ab. Die Aufträge jeder einzelnen Sendung von SF DRS wurden mit konkreten Zielsetzungen zu Papier gebracht. Die Voraussetzung für eine empirische Überprüfung des Sendeerfolges war somit geschaffen.

Jürg Wildberger, damals Programmreferent beim Fernsehdirektor SF DRS, stellte im Jahr 1993 ein Modell zur Qualitätsbeurteilung der Sendungen von SF DRS vor. (1) Mehrjährige Erfahrungen des Autors des vorliegenden Beitrags mit diesem Modell führten aber zu zwei Feststellungen:

**Service-public-Gedanke ist für SF DRS zentral**

**SF DRS ist Marktführer und möchte dies auch bleiben**

**(Unstrukturierte) Qualitätsdiskussion begann bereits mit dem Sendestart 1953**

**Formulierung konkreter Zielsetzungen seit 1988**

**Modell zur Qualitätsbeurteilung seit 1993**

\* Medien- und Programmreferent SF DRS.

- Das Publikum ist vorwiegend in Form des Zuschauermarktanteils vertreten.
- Die Kosten sind im Modell aufgeführt, allerdings sind sie ihm nicht immanent.

Abgeleitet aus den Leistungsbeschreibungen werden nun vier Dimensionen in das zu bildende Modell übernommen. Sie werden in der Folge inhaltlich dargestellt:

#### Modifiziertes Modell für die Qualitätsbeurteilung von TV-Sendungen

Aus diesen Gründen galt es, Überlegungen für ein modifiziertes Modell der Qualitätsbeurteilung der Sendungen von SF DRS anzustellen und die Forschungsergebnisse anderer Rundfunkanstalten mit einzubeziehen. (2) Daraus ergab sich die Frage: Was heißt Modellierung und was sind deren Ziele?

##### Modellierung und deren Ziele

Modellierung heißt, komplexe reale Zusammenhänge mit Hilfe von wesentlichen Dimensionen darzustellen. Doch was bedeutet „wesentlich?“. In der Statistik ist es möglich, die wesentlichen Dimensionen zu extrahieren. (3) Im Falle der vorliegenden Fragestellung mussten aber andere Entscheidungsgrundlagen herangezogen werden. Die Ausgangsbasis bilden hier die Unternehmensvoraussetzungen und -ziele. Im Rahmen der Dimensionendarlegung wird genauer auf diese Grundlagen eingegangen.

#### Ziele des Modellvorschlags

Die Ziele für den hier beschriebenen Modellvorschlag waren:

- Fernsehinterne und fernsehexterne Dimensionen einzubeziehen,
- eine hohe Informationsverdichtung zu erreichen und schließlich
- verschiedene Ebenen des Unternehmens abbilden zu können, um dies als Führungsinstrument einsetzen zu können.

Unter diesen Voraussetzungen wurde ein Modell konzipiert, auf dessen Voraussetzungen und Aufbau nun eingegangen werden soll.

##### Das konkrete Modell

Nachfolgend wird ein Versuch gemacht, klassische quantitative Daten (Kosten, Einschaltquoten) mit Befragungsdaten (intern und extern) zusammenzuführen.

#### Voraussetzung: Leistungsbeschreibungen

Die Basis jeder Führungstätigkeit bei SF DRS bilden die Leistungsbeschreibungen (sog. Leistungsbeschriebe). Diese sind im Delegationsprinzip in der Hierarchie von oben nach unten gestaffelt. Jede Führungskraft ist für die Erbringung der Leistung verantwortlich und bespricht seine Aufgabe mindestens jährlich mit dem/der jeweilige/n Vorgesetzten.

Von besonderem Interesse sind die Leistungsbeschreibungen der Redaktionsleiter. In diesen Unterlagen sind die konkreten inhaltlichen Aufträge an die Sendung festgehalten. Neben weiteren wichtigen Vorgaben (Rechte und Pflichten, Budget, usw.) sind auch Personenmarktanteile und zwei qualitative Indikatoren (4) festgehalten, die eingehalten werden müssen.

Die periodische Überprüfung dieser Leistungsbeschreibungen ist eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für das Programm von SF DRS. Sie bilden deshalb auch die Basis für das Modell.

Auf dem Hintergrund des Budgets einer Sendung können durch das jährliche Sendevolumen (kumulierte Minuten pro Jahr) die Kosten pro Minute festgestellt werden. Da die Kostenkontrolle integraler Bestandteil eines Unternehmens ist, wird diese Dimension in das Modell übernommen.

Die gemittelten Personenmarktanteile einer Sendung pro Jahr können mit Hilfe des Messinstrumentes Telecontrol festgestellt werden. Da der Markterfolg für einen Service-public-Sender von substantieller Wichtigkeit ist, wird diese Dimension in das Modell übernommen.

Jede Sendung ist ein journalistisches Produkt, das sich an professionellen Kriterien messen muss. Die Vorgesetzten, die internen Fachstellen und die Trägerschaft äußern sich dazu. Da handwerkliche Qualität von großer Wichtigkeit ist, wird diese Dimension in das Modell übernommen.

Da das Publikum der Deutschen Schweiz einerseits der Hauptgeldgeber von SF DRS und andererseits auch das Zielpublikum der Sendungen ist, werden die Meinungen in der Bevölkerung hier mit Hilfe eines Fragebogens erfasst. Da SF DRS dem Service-public verpflichtet ist, wird diese Dimension in das Modell übernommen.

Der Leitgedanke, der zu dieser Auswahl geführt hat, ist die doppelte Wichtigkeit des Publikums für SF DRS. Im Modell ist es nun mit zwei Dimensionen vertreten. Ob und inwieweit diese vier Dimensionen für das Modell hinreichend sind, kann im Moment noch nicht beurteilt werden. Die empirische Überprüfung muss hier weitere Aufschlüsse liefern. Nachdem die Dimensionen bestimmt sind, stellt sich die Frage der Operationalisierung.

##### Operationalisierung der vier Dimensionen

Die Kosten (K) werden in Währungseinheiten erfasst. Die Personenmarktanteile (PMA-%) in Prozenten. Die interne Qualitätsbeurteilung (IQu) erfolgt mittels eines entsprechenden Fragebogens mit ca. zehn Variablen. Jede Variable wird auf der Skala von 1 bis 10 gemessen. Die externe Reputation (ER) wird mit einem angepassten Fragebogen analog zur internen Qualitätsbeurteilung (IQu) gemessen.

Die Kosten (K) und die Personenmarktanteile (PMA-%) werden durch die jeweiligen unternehmensinternen Stellen erfasst und ausgewiesen. Die interne Qualitätsbeurteilung (IQu) wird bei den

#### Vier Dimensionen

#### Kosten einer Sendung pro Minute (K)

#### Personenmarktanteile (PMA-%)

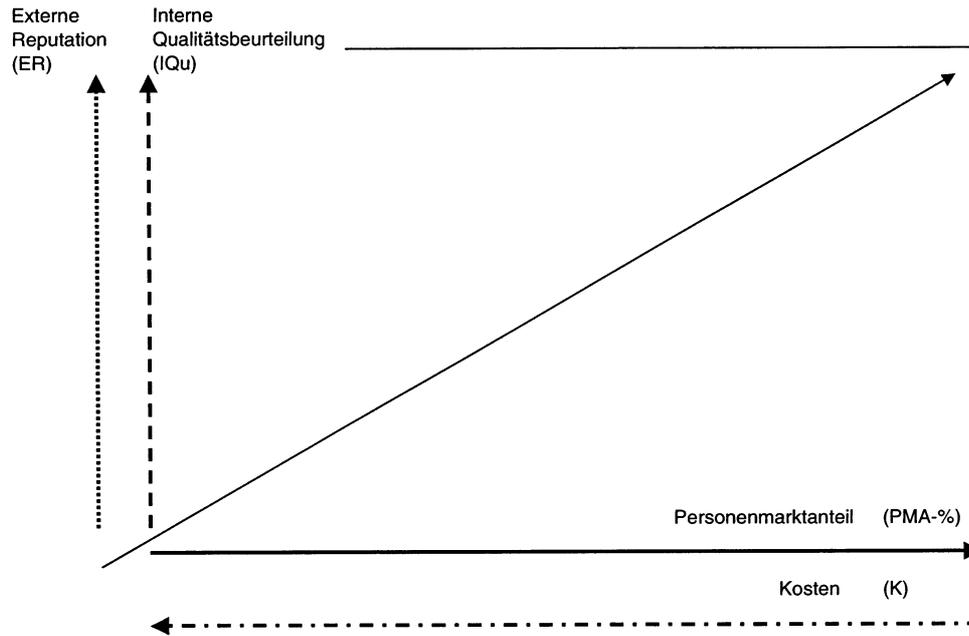
#### Interne Qualitätsbeurteilung (IQu)

#### Externe Reputation (ER)

#### Die vier Dimensionen bleiben in der Diskussion

#### Erhebung der vier Dimensionen

**Abb. 1 Das Modell zur Darstellung der Leistungsbeschreibung**



Quelle: Programmdirektion Medienreferat SF DRS.

entsprechenden Stellen durchgeführt, und die Resultate werden durch das Medienreferat aufbereitet.

Die externe Reputation (ER) wird durch das Medienreferat erhoben, wobei die Meinungen des Publikums in der Regel durch telefonische Befragung eingeholt werden. Im Falle von Zielgruppensendungen lässt das Medienreferat eine qualitative Befragung durchführen. Die Resultate werden durch das Medienreferat aufbereitet.

Nachdem diese Vorarbeiten durchgeführt wurden, können die Daten in das Modell eingeführt werden. Vorerst stellt sich aber noch die Frage, wie die vier Dimensionen zueinander in Beziehung gestellt werden, damit eine klare Aussage entsteht.

**Aufbereitung der vier Dimensionen**

Die vier oben genannten Dimensionen werden wie folgt in einem zweidimensionalen Koordinatensystem zueinander in Bezug gebracht (vgl. Abbildung 1):

Es wird eine doppelte Y-Achse mit Externer Reputation (ER) und Interner qualitativer Beurteilung (IQu) und gleicher Polarität gebildet. Die doppelte X-Achse mit Personenmarktanteilen (PMA) in Prozent und Kosten (K) wird mit entgegengesetzter Polarität dargestellt.

**Darstellung von bester und schlechtester Sendung**

Die Begründung dieser Anordnung folgt aus der Interpretation der Diagonalen (Pfeil). Aus unternehmerischer Sicht ist die schlechteste Sendung jene, welche minimalste Werte bei ER und IQu erreicht, maximale Werte bei den Kosten und minimale Werte bei PMA-Prozent. Die beste Sendung ist jene, die maximale Werte bei ER und IQu er-

reicht, minimale Werte bei den Kosten und maximale Werte bei PMA-Prozent.

Damit ist die Ausrichtung des Modells definiert, und es können verschiedene interpretierbare Bewegungsrichtungen ausgemacht werden. Durch eine aus der Logik des Modells folgenden Einteilung des Quadranten können Bereiche identifiziert werden (vgl. Abbildung 2):

Durch diese Einteilung entstehen vier Bereiche, die je spezifische Charakteristika aufweisen. Fallen Sendungen mit ihren Messungen in den nicht optimalen Bereich, so sind hier umgehend genauere Abklärungen über die Gründe notwendig. Liegen Sendungen im optimalen Bereich, so sind keine Abklärungen notwendig. Liegen Sendungen in den Überprüfungs-bereichen, so sind Inkonsistenzen bezüglich jeweils einer Doppeldimension festzustellen. In diesen Fällen müssen die Sendungen, je nach Leistungsauftrag, ebenfalls einer genaueren Überprüfung unterzogen werden. Somit ist der Raum, in dem die Sendungen abgebildet werden können, definiert und benannt.

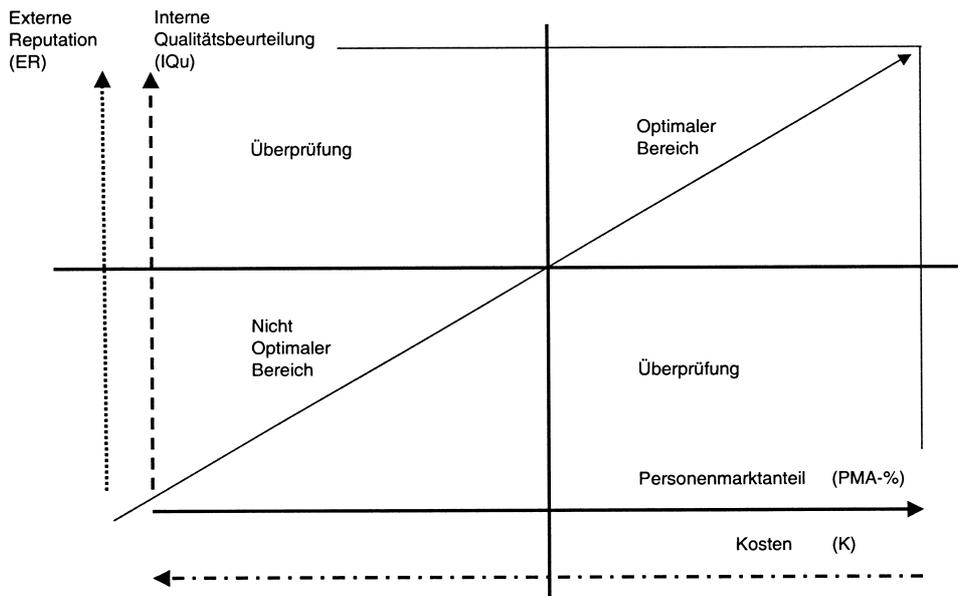
**Möglichkeiten und Grenzen der Abbildungen im Modell**

Werden die Werte für die Sendungen nun konkret eingetragen, könnte sich theoretisch etwa das in Abbildung 3 dargestellte Bild ergeben. Daraus lässt sich eine weitere Eigenschaft dieses Modells erkennen. Die Sendungen können unterschiedlich geformte und unterschiedlich große Flächen belegen. Die Sendung, die durch das untere vertikale Rechteck dargestellt wird, liegt fast vollständig im nicht optimalen Bereich. Die Kosten sind relativ hoch, die Personenmarktanteile in Prozent relativ tief, außerdem liegt der Wert für die Interne Qualitätsbeurteilung relativ tief. Hier wären also Abklärungen notwendig.

**Interpretationsrichtungen**

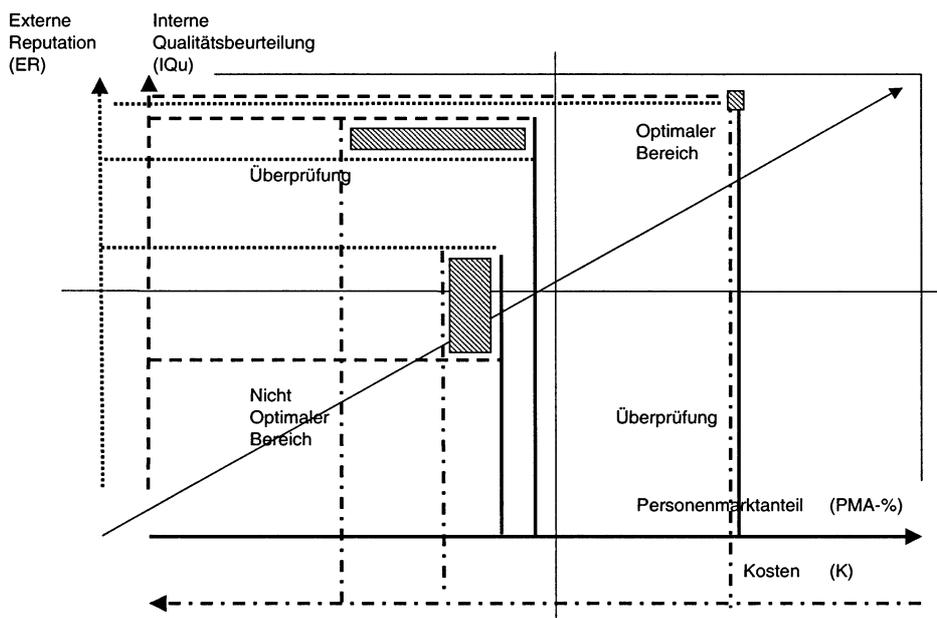
**Qualitätsbeurteilung von Sendungen**

**Abb. 2 Das Modell zur Darstellung der Leistungsbeschreibung**  
*Interpretationsbereiche*



Quelle: Programmdirektion Medienreferat SF DRS.

**Abb. 3 Das Modell zur Darstellung der Leistungsbeschreibung**  
*Beispiele für Werte von Sendungen*



Quelle: Programmdirektion Medienreferat SF DRS.

Die Sendung, die als horizontales Rechteck dargestellt wird, liegt relativ gut im Falle der Internen Qualitätsbeurteilung und der Externen Reputation, aber die Kosten liegen relativ hoch. Hier müsste nach den Ursachen der hohen Kosten gesucht werden. Die Sendung, die im optimalen Bereich als kleines Quadrat ausgewiesen wird, erfüllt wahrscheinlich alle Erwartungen.

nur Sendungen, sondern auch Sendungstypen oder Abteilungen untereinander verglichen werden. Darauf wird hier allerdings nicht im Detail eingegangen.

Wie alle Modelle hat auch dieses Vor- und Nachteile. Auf einige solcher Einschränkungen soll hier eingegangen werden.

**Auch Sendungstypen und Abteilungen sind miteinander vergleichbar**

Daraus wird ersichtlich, dass Lage, Größe und Form der abgebildeten Sendungen eine weitere Interpretationshilfe für die Qualitätsbeurteilung darstellen. Außerdem können in diesem Modell nicht

**„Umklappungseffekte“**

Im Prinzip muss das Modell in Farbe (oder in unterschiedlichen Schraffuren) dargestellt werden. Dies liegt daran, dass es gleiche Formen geben kann, die inhaltlich interpretiert aber etwas ganz anderes aussagen. Damit es nicht zu Fehlinterpretationen kommt, müssen die Achsen immer mit denselben Farben (bzw. Schraffuren) gekennzeichnet werden.

**Ausreißereffekte**

Sind für einzelne Sendungen in einer abgebildeten Gruppe die Werte sehr extrem, so verzerren diese die Einteilung der restlichen Sendungen. Hier muss die Einzelfallbetrachtung Aufschluss geben. Es sind noch weitere Probleme zu erwarten, diese können aber erst anhand der empirischen Daten genauer untersucht werden.

**Ausblick**

Die Befragungen zum Modell sind im Jahre 2002 angelaufen. Leider können noch keine empirischen Daten vorgelegt werden, da die Erhebungen noch bis Ende dieses Jahres weitergehen werden. Erste Resultate sind kurz nach der Jahreswende 2002/2003 zu erwarten.

**Anmerkungen:**

- 1) Vgl. Wildberger, Jürg: Das Instrument der Sendungserfolgskontrolle. Schweizer Fernsehen DRS: Mehr Zuschauernähe und schärferes Programmprofil. In: Media Perspektiven 2/1994, S. 65-66.
- 2) Vgl. Buss, Michael/Harald Gumbel: Theoriegeleitete Evaluation im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Ein Konzept zur Qualitätsbewertung von Rundfunkangeboten. In: Media Perspektiven 5/2000, S. 194-200; Blumers, Marianne: Qualitätskontrolle im SWR. Ein theoretisches Modell auf dem Weg in den Redaktionsalltag. In: ebd., S. 201-206; Metzger, Jan/Ekkehard Oehmichen: Qualitätssteuerung im hessen fernsehen. Strategie, Verfahren und erste Erfahrungen. In: ebd., S. 207-212; Tebert, Miriam: Erfolg durch Qualität. Programmcontrolling beim WDR Fernsehen. In: Media Perspektiven 2/2000, S. 85-95; vgl. auch Breunig, Christian: Programmqualität im Fernsehen. Entwicklung und Umsetzung von TV-Qualitätskriterien. In: Media Perspektiven 3/1999, S. 94-110.
- 3) Zum Beispiel mit Verfahren wie der Varianzanalyse, der Pfadanalyse oder der PCA.
- 4) Zur Erklärung dieser beiden Indikatoren siehe weiter unten.

